



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**Propuesta de un plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en Planetazul  
Parque Acuático.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**AUTORA: María del Rocío Lucero Centeno.**

**DIRECTOR: Mst. Mario Moyano.**

**CUENCA – ECUADOR**

**2012**

## **DEDICATORIA**

***A DIOS:** Quien me ha guiado y bendecido a lo largo de mi vida. Le doy gracias por la sabiduría y la bendición de alcanzar mi sueño, brindándome la paciencia e inteligencia para saber esperar el momento oportuno.*

***A MIS PADRES (Q.P.D):** Por sus sabios consejos y porque siempre me ayudaron a luchar por conseguir este sueño, fuente principal de inspiración para alcanzar esta meta. Les Amo.*

***A MI HERMANA:** Por su infinito cariño y apoyo incondicional principalmente sus palabras de motivación y por estar en cada momento que la necesito junto a mi sin importarle desvelarse. Le doy especialmente las gracias ya que por ella estoy logrando este paso tan importante.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Con gratitud y acierto, le agradezco a todos los que de una forma u otra, me ayudaron a la realización de este trabajo y me dieron con su constancia la fuerza necesaria para llegar hasta el final.*

*Un agradecimiento infinito a Planetazul Parque Acuático Azupark Cía. Ltda. Al Gerente Sr. Charles Pérez, Presidencia Ing. Marisabel Pérez quien con su autorización facilito el realizar esta tesina en su compañía.*

*A mi tutor el Mst. Mario Moyano. Por las horas y conocimientos dedicado a mi tesina, gracias infinitas por su paciencia y su gran apoyo.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicarotia	I
Agradecimiento	II
Indice de Contenidos	III
Indice de Ilustracion y Cuadros	IV
Resumen	V
Abstract	VI
Introduccion	1
CAPITULO I	2
CLIMA ORGANIZACIONAL	2
1.1 Introduccion	2
1.2 Consideraciones generales	3
1.3 Definición clima organizacional	4
1.4 Dimensiones de clima organizacional	6
1.5 Cultura organizacional	8
1.6 Tipos de clima organizacional	9
1.7 Satisfacción laboral	10
1.7.1 Indicadores de satisfación laboral	12
1.7.2 Consecuencias de la insatisfacion laboral	13
1.8 Conclusiones	15
CAPITULO II	16
PLANETAZUL PARAQUE ACUATICO AZUPARK CIA. LTDA	16
2.1 Introducción	16
2.2 Antecedentes	16
2.3 Misión, Visión, Objetivos	18
2.4 Organigrama	19
2.5 Diagnostico situacional de planetazul	20
2.5.1 FODA	20
2.5.2 Entrevista al personal administrativo con mayor experiencia en planetazul	22
2.5.3 Encuesta al personal operativo de planetazul	24
2.5.4 Resultado de las encuestas	25
2.6 Causas principales que afectan la satisfacción laboral en planetazul.	39
CAPITULO III	42
PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	42
3.1 Objetivos	43
3.2 Plan de mejora continua "liderazgo"	44
3.3 Plan de mejora continua "trabajo en equipo"	46
3.4 Plan de mejora continua "comunicación"	47
3.5 Plan de mejora continua "motivación"	48
CAPITULO IV	49
SOCIALIZAR Y RETROALIMENTAR LA PROPUESTA	4
4.1 Socialización al Personal Administrativo y Personal en General	49
4.1.1 Etapa I Socialización Anticipada	49
4.1.2 Etapa II Encuentro	50
4.1.3 Etapa III Cambio y Adquisición	50
4.2 Retroalimentación de la Propuesta a Administración y Personal Operativo	50
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS	56

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Fig. 1. Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978) -----	6
Fig. 2 Resultado Pregunta 1 -----	24
Fig. 3 Resultado Pregunta 2 -----	25
Fig. 4 Resultado Pregunta 3 -----	26
Fig. 5 Resultado Pregunta 4 -----	27
Fig. 6 Resultado Pregunta 5 -----	28
Fig. 7 Resultado Pregunta 6 -----	29
Fig. 8 Resultado Pregunta 7 -----	30
Fig. 9 Resultado Pregunta 8 -----	31
Fig. 10 Resultado Pregunta 9 -----	32
Fig. 11 Resultado Pregunta 10 -----	33
Fig. 12 Resultado Pregunta 11 -----	34
Fig. 13 Resultado Pregunta 12 -----	35
Fig. 14 Resultado Pregunta 13 -----	36
Fig. 14 Resultado Pregunta 14 -----	37
Tabla 1. Matriz Foda -----	21
Tabla 2. Resultado Pregunta 1 -----	24
Tabla 3. Resultado Pregunta 2 -----	25
Tabla 4. Resultado Pregunta 3 -----	26
Tabla 5. Resultado Pregunta 4 -----	27
Tabla 6. Resultado Pregunta 5 -----	28
Tabla 7. Resultado Pregunta 6 -----	29
Tabla 8. Resultado Pregunta 7 -----	30
Tabla 9. Resultado Pregunta 8 -----	31
Tabla 10. Resultado Pregunta 9 -----	32
Tabla 11. Resultado Pregunta 10 -----	33
Tabla 12. Resultado Pregunta 11 -----	34
Tabla 13. Resultado Pregunta 12 -----	35
Tabla 14. Resultado Pregunta 13 -----	36
Tabla 15. Resultado Pregunta 14 -----	37

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora continua que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de Planetazul. La investigación es descriptiva y se utilizó para la obtención de la información un cuestionario de satisfacción laboral los datos fueron procesados con técnicas estadísticas del nivel descriptivo, además un análisis de documentos y una entrevista a empleados de más experiencia.

El estudio proporcionó una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima organizacional tienen los trabajadores, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo. Los resultados del estudio facilita, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

## ABSTRACT

The goal of the present research project is to propose a continuous improvement plan for *Planetazul* Business in order to support the organizational environment based on the analysis and management of work satisfaction of this company's employees. The research is descriptive. A survey of work satisfaction was employed to obtain the information. The data was processed with descriptive level statistical techniques. Also an analysis of the documents and an interview to the most experienced employees was carried out.

The study provided information of the organization regarding the employee's perception of the organizational environment. There were indicators of low satisfaction due to the tasks they perform and they do not perceive any intention of the institution to motivate them for their work, in a tangible or intangible manner. The results of this study, in addition of making the management for change possible, aimed at improving the work environment with the intention of elevating the employee's efficiency and satisfaction, which translates into quality of life.



*Diana Lee Rodas*  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

## INTRODUCCION

Cada día las organizaciones tienen más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal, laboral y a crear condiciones en el ambiente que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

Es por todo esto, e interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción de los servidores, se plantea la necesidad de evaluar el clima organizacional dentro de la entidad a través de una herramienta como es la encuesta, la cual tiene en cuenta aspectos relacionados con la aceptación de los jefes y su estilo de liderazgo, el cual se debe dar a través de la comunicación, la capacidad gerencial y la consistencia, igualmente con el respeto, por medio de la aprobación de las prácticas de la organización frente a las personas, que se consigue con apoyo y espacios de participación, que permiten que los colaboradores no solo expresen sus ideas e inquietudes, sino que éstas se traduzcan en iniciativas de crecimiento y transformación, también la imparcialidad, percibida en los líderes como compromiso con la equidad y la ausencia de favoritismo y por último y no menos importante, la camaradería, la cual tiene que ver con la inteligencia emocional de los colaboradores, como se comportan frente a diversas situaciones, sin perder el sentido de equipo. Aspectos estos importantes para tener un conocimiento interno de la entidad y también permitir a los servidores canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial, así mismo obtener unos resultados que permitan plantear alternativas de solución o mitigación enmarcados dentro de un plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto para Planetazul

# **CAPITULO I**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

## **1.2 CONSIDERACIONES GENERALES**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo y en estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano.

Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En esta investigación profundizaremos en el estudio de la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la organización.

Un estudio del Clima Organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Existen varias conceptualizaciones sobre el Clima organizacional las cuales se analizan a continuación.

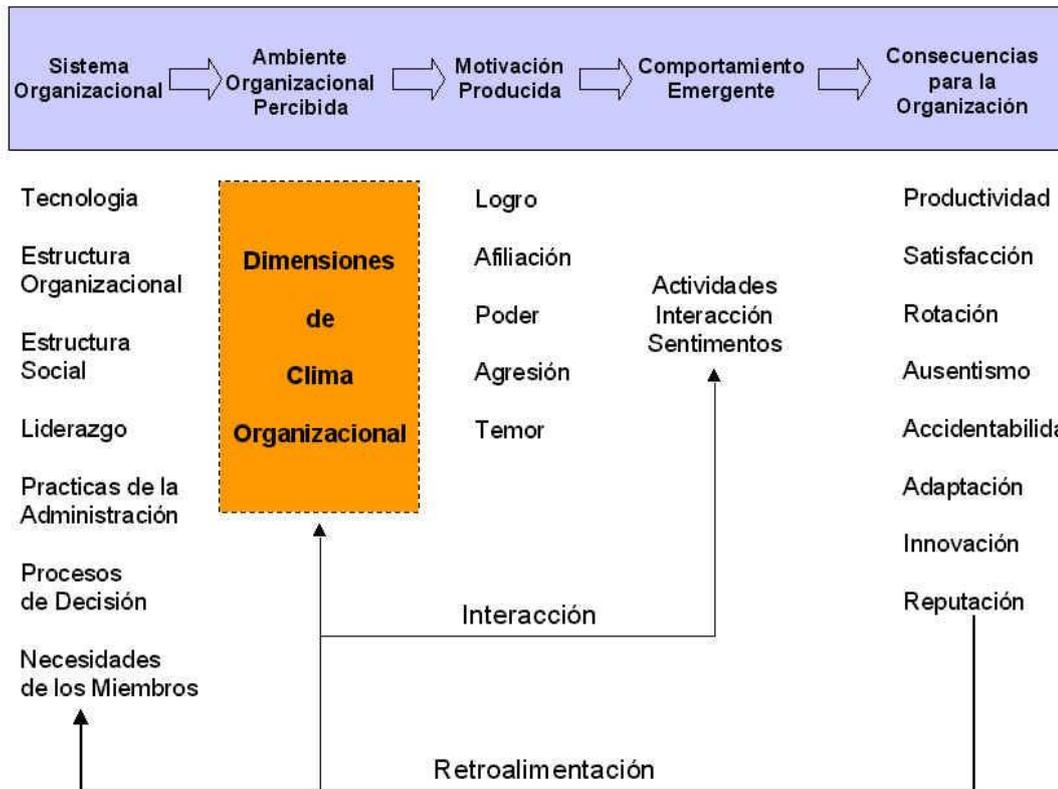
### 1.3 DEFINICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL.

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.” (Forehand, G, &Gilmner, B. V. (1964). *PsychologicalOjilleti*, (64), p. 361-382)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Seisdedos, Nicolás. (1996), p. 2.)

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. (Litwin y Stinger (1978). Cuadro para mejor entendimiento.

**Figura – 1. Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978)**



**Fig. 1 Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978)**

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

## **1.4 DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización.

Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: (Goncalves, Alexis; 1997, p. 267)

### **a) ESTRUCTURA.**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

### **b) RESPONSABILIDAD (Empowerment).**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### **c) RECOMPENSA.**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### **d) DESAFIO.**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**e) RELACIONES.**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**f) COOPERACIÓN.**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**g) ESTANDARES.**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**h) CONFLICTOS.**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**i) IDENTIDAD.**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes Dimensiones

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

## **1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

García y Dolan: (1997) (p.33). Definen la cultura como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”

Guedez: (1998) (p.58). “La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.”

Serna (1997) (p. 106). “La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

## 1.6 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Existen dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

a.- **Enfoque dimensional.** La cual asume que el clima es una percepción "multidimensional", lo que explicaría la variedad de percepciones por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

b.- **Enfoque tipológico:** en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro-clima global de la organización, y la inercia de éste.

**Lickert (1999)**, propone cuatro tipos de clima organizacionales:

- **SISTEMA I.**

**CLIMA AUTORITARIO – EXPLOTADOR** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

- **SISTEMA II.**

**CLIMA AUTORITARIO – PATERNALISTA** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- **SISTEMA III.**

**CLIMA PARTICIPATIVO – CONSULTIVO.-** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a

los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- **SISTEMA IV.**

**CLIMA PARTICIPACIÓN EN GRUPO.-** existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

### **1.7 SATISFACCIÓN LABORAL.**

Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorará de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox Satisfacción Laboral (1995) hace el siguiente comentario:

"Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción".

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir

Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Márquez además menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

"Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa".

Márquez (2001) menciona que: "La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

Retomando el tema de las satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, creemos que las diferencias de opinión o consideración (aunque sin ser muy grandes) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general

o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

### **1.7.1 INDICADORES DE SATISFACCIÓN LABORAL.**

Indicadores de satisfacción laboral, permiten medir en forma tal que se determine si existe o no satisfacción laboral, entre los cuales podemos mencionar: (12 PERRY, Jhon. "Las Relaciones Humanas en la Industria", pág. 106)

- **Oportunidad y Desarrollo de la Organización:** se refiere a la opinión que manifiesta el trabajador o empleado referente a su satisfacción o no, con la oportunidad que la empresa le ofrece para desarrollarse y crecer dentro de la organización.
- **Reconocimiento:** este indicador considera los factores motivacional es que se hacen presente en la organización. Es decir, mide los niveles de satisfacción que demuestran los individuos en su lugar de trabajo, en función del reconocimiento que perciben acerca de la labor cumplida.
- **Logro:** un indicador que ha sido sustentado a través de diversas investigaciones psicosociales, es el logro, el mismo tiene una con notación significativa, en momentos en que el individuo evalúa su actuación en la organización y se plantean los logros que se obtienen en el trabajo por su actividad.
- **Características del Trabajo:** este indicador nos mide el trabajo en sí, organizado y estructurado por la empresa o industria correspondiente. Básicamente se establece para medir los niveles de satisfacción con la naturaleza del trabajo y su correspondencia con las expectativas y requerimientos de la fuerza laboral.
- **Supervisión:** indicador que incluye los niveles de satisfacción, que manifiestan las personas de diversas ocupaciones, con la política y formas de supervisión implantadas en la organización.

- **Sueldos y Salarios:** es uno de los indicadores que tiene que ver con los niveles de satisfacción laboral ya que es el sueldo o salario lo que el trabajador percibe por los roles desempeñados en la organización.

(13 LARES SOTO, Armando, “Calidad de Vida en el Trabajo, un Modelo Integral”, p.275)

<http://es.scribd.com/doc/90396616/32/Indicadores-de-Satisfaccion-Laboral-Los-indicadores-de-satisfaccion>

## 1.7.2 CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACION LABORAL.

La insatisfacción laboral provoca tensiones en el puesto de trabajo, reduce la productividad y dificulta la capacidad de innovar. Además los trabajadores insatisfechos con su puesto de trabajo no están comprometidos con la empresa, por lo que esperan una oferta mejor para abandonarla, con el riesgo de pérdida de talento y conocimiento que esto supone. Con estos parámetros es evidente que los entornos con mayor insatisfacción laboral están peor posicionados para mejorar su competitividad y como consecuencia, para enfrentar la salida de la crisis.

En cierta medida aunque los problemas esenciales de la empresa no son derivados de la insatisfacción laboral, definitivamente la insatisfacción si acarrea graves problemas a la empresa, como son la baja en la productividad, en la baja de la calidad del servicio ofrecido al cliente, incremento en el gasto económico, etc.

Cuando un trabajador se ausenta del trabajo, suele alegar motivos físicos como el estrés y ansiedad, problemas musculares, jaquecas, dolencias cardiacas leves o gripes y catarros.

Pero, ¿cuáles son las causas reales que están detrás de estos síntomas? La mayor parte de ellos tienen su origen en la **insatisfacción laboral**, que se manifiesta en problemas para conciliar la vida laboral y familiar, en la dificultad para lidiar con la poca flexibilidad horaria y en la ausencia de motivación en el entorno de trabajo.

A la hora de determinar el grado de satisfacción de un trabajador, es necesario tener en cuenta el **rendimiento**: es éste el que influye en la satisfacción y no al contrario.

Las dimensiones genéricas que orientan a una satisfacción o insatisfacción laboral se pueden en marcar en tres categorías:

- En un primer nivel, sería necesario tener en cuenta los **aspectos personales de los trabajadores**, es decir, las creencias y valores que éstos tienen con respecto al desempeño de su trabajo y desarrollo de sus competencias. Dichas actitudes son determinadas por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”, es decir, todo aquello que el trabajador considera importante para sentirse satisfecho en su día a día.
- En un segundo nivel podríamos situar los tres aspectos de la naturaleza o contenido de empleo que afectan a las percepciones del “debería ser”: las **comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia en el trabajo**. También la **retribución, el grado de supervisión de los mandos, la relación con los compañeros, el tipo de tareas que se desempeñan, la sensación de estabilidad en el empleo y las oportunidades de progreso**, son cuestiones muy importantes a tener en cuenta.
- Por último, en la satisfacción laboral también influyen las **condiciones de trabajo**: de seguridad, higiénicas, ergonómicas, estéticas y de bienestar.

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:csuwgn2V7QJ:www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/92.pdf+cuales+son+las+consecuencias+de+la+insatisfaccion/](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:csuwgn2V7QJ:www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/92.pdf+cuales+son+las+consecuencias+de+la+insatisfaccion/)

## 1.8 CONCLUSIONES.

a) La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

b) La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

## **CAPITULO II**

### **PLANETAZUL PARAQUE ACUATICO AZUPARK CIA. LTDA.**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN.**

En los últimos tiempos hemos escuchado la importancia que tiene para la empresa el desarrollo del clima organizacional dentro de la misma, y conociendo lo trascendental de este tema en cuanto al mejoramiento de los servicios que el capital humano puede aportar si la empresa lleva a cabo dicho plan, la entidad sería más competente y mejoraríamos la relaciones humanas con nuestros compañeros y jefes inmediatos.

Para esto debemos recordar, el concepto base del Clima Organizacional, como el nivel de satisfacción o insatisfacción que los trabajadores manifiestan respecto a una serie de factores en particular. Estos pueden ser de: sueldos, prestaciones, liderazgo, supervisión, comunicación, herramientas de trabajo, condiciones de trabajo, integración en equipo, capacitación, etc.

Con estos resultados podemos determinar las fortalezas y áreas de oportunidad en donde será necesario trabajar para mejorar la satisfacción de los trabajadores, incrementar su motivación y sentido de compromiso. Esta evaluación del clima organizacional es sumamente importante ya que fortalece la organización en su capital humano y por consiguiente al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, dejando a un lado el trabajo rutinario, y buscando formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la Compañía.

#### **2.2 ANTECEDENTES.**

La Administración de Recursos Humanos en Planetazul, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse sino también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de

formación que reciben, lo que redundará básicamente en su identificación frente a la organización, es debido a esta diversidad que los directores de Planetazul, jefes de departamentos, deben de estar preparados para manejar adecuadamente el Clima Organizacional.

Planetazul cuenta con un colectivo de trabajadores distribuidos en los diferentes servicios que brinda, los cuales están calificados y entrenados para brindar un servicio de calidad, pues la máxima de nuestra organización es alcanzar la calidad total, realizándose un trabajo de evaluación sistemática de los servicios que se brindan con el objetivo de la mejora continua.

La Dirección de la empresa se ha trazado un grupo de acciones encaminadas al desarrollo, cumplimiento y seguimiento. Dentro de estas acciones se indican:

- Promover relaciones interpersonales de calidad entre los Jefes y los trabajadores de la organización con el objetivo de crear un clima de motivación e innovación.
- Lograr un nivel adecuado de comunicación entre todos los miembros de la organización.
- Desarrollar una cultura del buen entendimiento y de escucha empática para perfeccionar las relaciones entre los jefes y trabajadores.
- Fortalecer el trabajo en equipo para mejorar el desempeño institucional.
- Evaluar los servicios desde el punto de vista de la percepción de los clientes de los servicios recibidos.
- Atender los detalles para lograr la plena satisfacción de los clientes internos y externos.

## **2.3 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS.**

### **MISIÓN.**

*Constituirnos en el parque acuático que proporcione las mejores experiencias de esparcimiento y descanso, que superan las expectativas de todos nuestros clientes cuando se disponen a disfrutar en familia en un momento divertido, lleno de emociones y sensaciones agradables.*

### **VISIÓN.**

*Ser un destino turístico y recreativo líder en diversión acuática, reconocido a nivel Nacional, comprometidos con el turismo y el desarrollo Socio-Económico de nuestra gente, generando empleo y bienestar en la Región.*

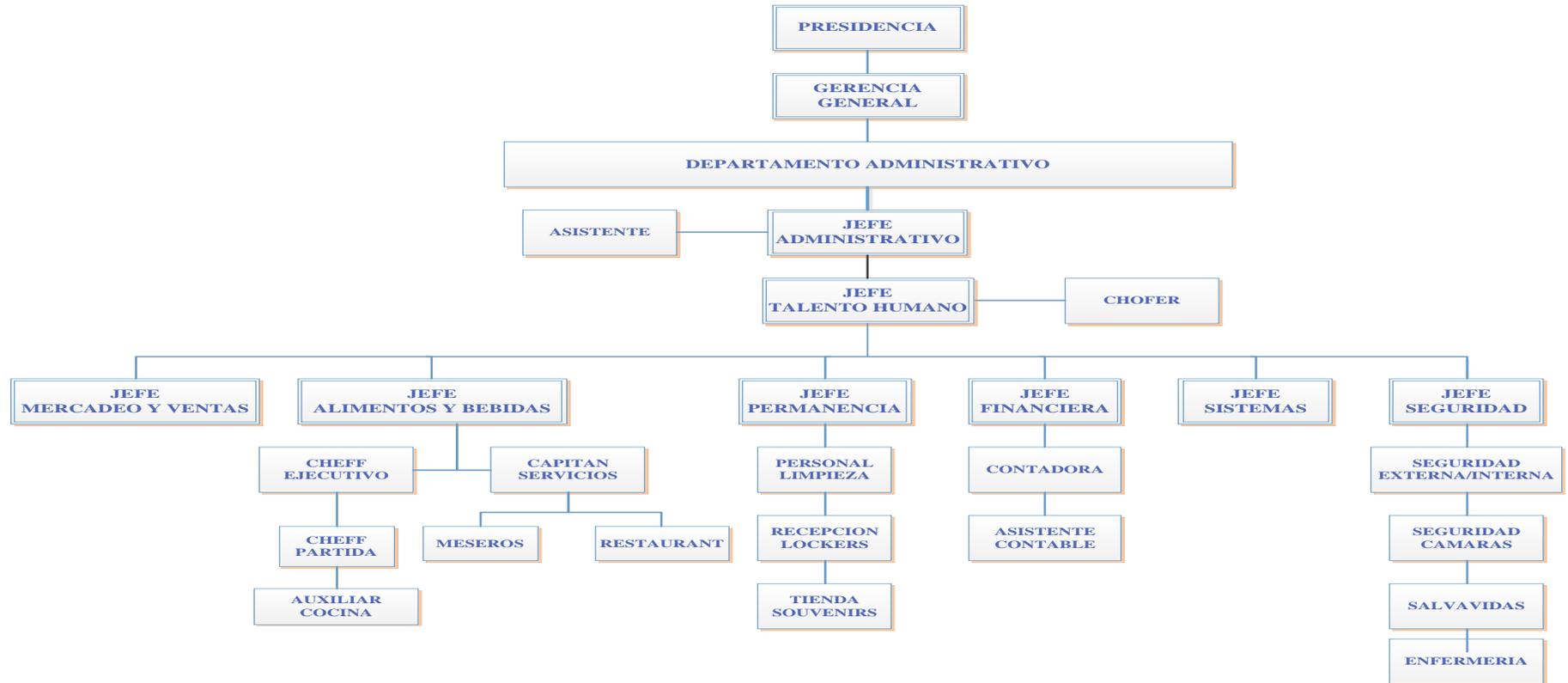
### **OBJETIVOS.**

*Ofrecer calidad, seguridad y calidez a nuestros clientes durante su permanencia, brindándoles una experiencia inolvidable; para de esta manera cumplir nuestras metas y ampliar nuestra oferta de sana diversión.*

***<http://www.planetazul.ec/>***

## 2.4 ORGANIGRAMA.

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL PLANETAZUL PARQUE ACUATICO



Elaborado por: Ing. Patricio Pacheco.

## **2.5 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE PLANETAZUL.**

### **2.5.1 FODA.**

Para el proceso de análisis de FODA Planetazul, fue convocado el departamento Administrativo conformado por Presidencia, Gerencia, Administrador, Talento humano, Jefe financiero, Contadora, Jefe de Marketing, el día lunes 9 de enero del 2012, siendo las 9:00am dando inicio a la reunión en donde todos colaboraron.

1. Se realizó una inducción por parte del Administrador Ing. Patricio Pacheco. Definiendo a FODA que es una herramienta esencial que provee los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas.
2. Metodología, se hizo un análisis previo a la reunión, utilizo lluvias de ideas.
3. Se llevó a cabo la socialización para dar a conocer y retroalimentar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Y como resultado obtuvimos

### **OBJETIVO DE FODA.**

Es conocer la realidad de la situación actual, dando como resultados el siguiente cuadro.

## MATRIZ FODA PLANETAZUL

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura moderna</li> <li>✓ Geográficamente bien ubicado</li> <li>✓ Proyecto novedoso</li> <li>✓ Estructura organizacional bien definida</li> <li>✓ Tecnología de punta</li> <li>✓ Aéreas bien distribuidas y limpias</li> <li>✓ Servicio personalizado</li> <li>✓ Gastronomía variada</li> <li>✓ Calidad en todos los servicios</li> <li>✓ Seguridad en todo el parque</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Primer proyecto del país</li> <li>✓ No existe competidor directo</li> <li>✓ Atender con eficiencia al cliente</li> <li>✓ Darse a conocer a nivel local y nacional</li> <li>✓ Atraer clientes locales e internacionales</li> <li>✓ Brindarles nuestros servicios y mejor experiencia</li> <li>✓ Vender nuestra cultura, artesanía, gastronomía.</li> <li>✓ Información a través de redes sociales</li> <li>✓ Innovación de todos nuestros productos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de parqueaderos</li> <li>✓ Falta de capital humano</li> <li>✓ Personal no capacitado</li> <li>✓ Falta de cordialidad y atención al cliente</li> <li>✓ Falta de planificación anticipada</li> <li>✓ No cumplir con los procesos acordados</li> <li>✓ No trabajo en equipo</li> <li>✓ Falta de motivación al personal</li> <li>✓ Personal no idóneo en posiciones claves</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inseguridad externa</li> <li>✓ Congestionamiento vehicular</li> <li>✓ Cambios repentinos del clima</li> <li>✓ Deslaves en las vías</li> <li>✓ Comportamiento político</li> <li>✓ Quejas por mala atención</li> <li>✓ Despachos lentos</li> <li>✓ Mala calidad en sus servicios</li> <li>✓ Falta de compromiso de todo el staff</li> <li>✓ Precios variables en sus productos</li> <li>✓ Falta de diligencia en cada departamento.</li> <li>✓ Clientes deshonestos</li> <li>✓ Daños en las instalaciones</li> </ul>

**Tabla 1. Matriz Foda**

## **2.5.2 ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO CON MAYOR EXPERIENCIA EN PLANETAZUL.**

Para este proceso se analizó varias preguntas que vayan encajando con el tema de clima laboral y que tengan sentido y de esta manera obtener resultados, para la entrevista se tomó en cuenta a las 5 personas más antiguas de la Administración de Planetazul. Esta entrevista fue aplicada el 02 de julio del 2012.

### **Análisis del nivel de satisfacción de los empleados de Planetazul a través de la entrevista.**

Para este análisis del nivel de satisfacción de los empleados de Planetazul, se empleó una entrevista semi abierta (**Anexo I**), fue aplicada por la autora del estudio a la muestras seleccionada, siguiendo todos los requerimientos técnicos de la misma y sobre la base de una guía y creada para este fin. Realizándose en un ambiente de camaradería y sinceridad, donde el sujeto entrevistado pudo aportar datos a la investigación para un análisis más profundo de las causas que provocan la insatisfacción laboral.

### **Resultados de la entrevista.**

A continuación se muestran las preguntas que conforman la entrevista aplicada con su respectivo análisis:

**•¿Cree que los empleados operativos de Planetazul se sienten satisfechos con su trabajo?**

Todos los entrevistados contestaron que los empleados de Planetazul se sienten satisfechos con su trabajo.

**•¿Cómo define usted su ambiente de trabajo?**

Todos los empleados contestaron que tiene un muy buen ambiente de trabajo.

**•¿ Usted considera que una insatisfacción laboral afecta el Clima Organizacional?**

Todos coinciden que si afecta mucho una insatisfacción laboral al clima porque da como resultados faltas de compromiso con la compañía, colaboración, y un mal desempeño, una mala relación con los compañeros.

**•¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la satisfacción laboral?**

- ✓ Buena Comunicación
- ✓ Coordinación de los actividades
- ✓ Atender las necesidades de los empleados
- ✓ Motivación, capacitación
- ✓ Interacción entre el personal

**•¿Qué mejoraría en las condiciones de su trabajo?**

Lo que mejorarían es tener un mejor sistema, y tener oficinas cerradas.

### **2.5.3 ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE PLANETAZUL.**

Se analizó las mejores 15 preguntas para la encuesta de Planetazul, y fue aplicado el 13 de julio del 2012 a los 40 empleados operativos.

La encuesta fue tomada de la siguiente dirección:

[http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion\\_del\\_Clima\\_Laboral.pdf](http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf)

## 2.5.4 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS A EMPLEADOS OPERATIVOS.

TABLA N°. 1

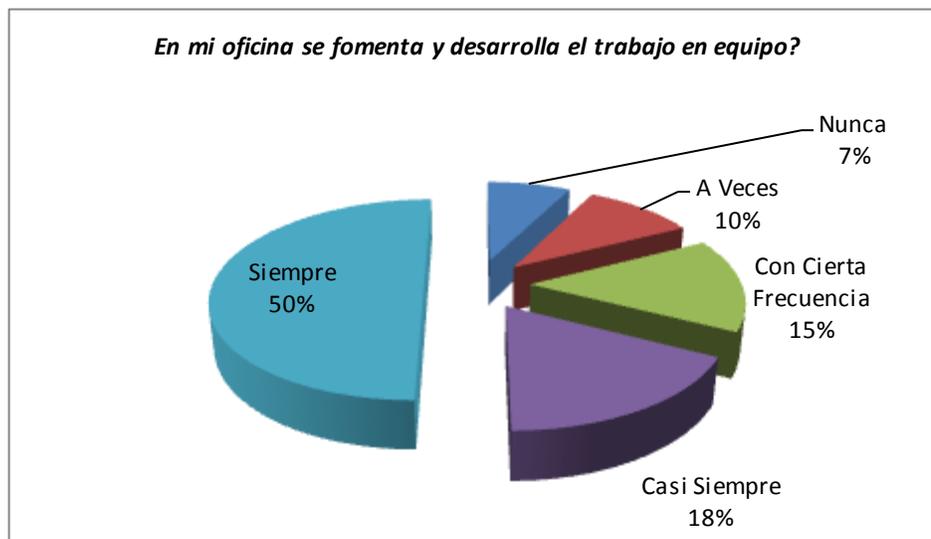
*¿En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?*

TABLA DE FRECUENCIA			
Opcion	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Nunca	3	0,075	8
A Veces	4	0,1	10
Con Cierta Frecuencia	6	0,15	15
Casi Siempre	7	0,175	17
Siempre	20	0,5	50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 2. Resultado Pregunta 1**

Elaborado por: Rocío Lucero.

GRAFICA N°. 1



**Fig. 2 Resultado Pregunta 1**

Elaborado por: Rocío Lucero.

**Análisis.-** En un 50% siempre se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo, el 18% casi siempre, 7% nunca.

**TABLA N°. 2**

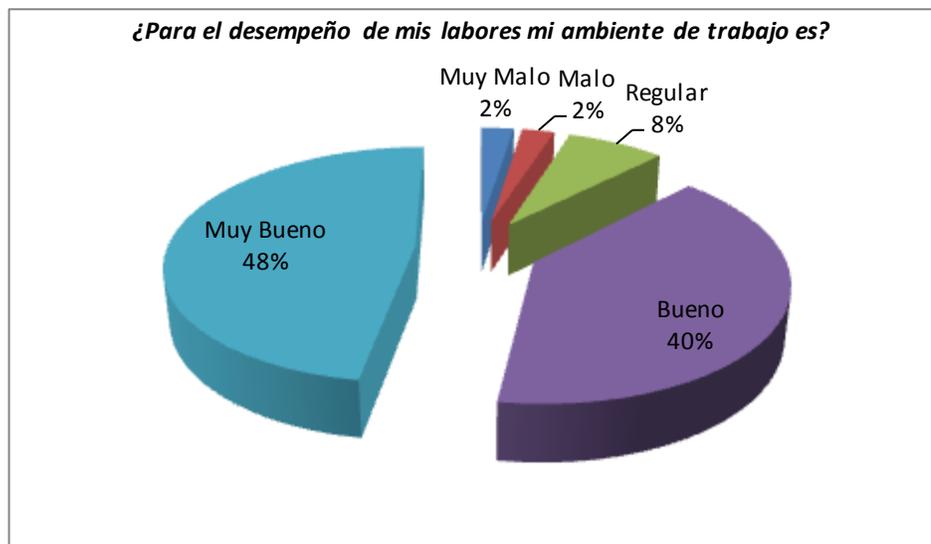
*¿Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es?*

TABLA DE FRECUENCIAS			
Opcion	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Muy Malo	1	0,025	3
Malo	1	0,025	2
Regular	3	0,075	7
Bueno	16	0,4	40
Muy Bueno	19	0,475	48
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 3. Resultado Pregunta 2**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICO N°. 2**



**Fig. 3 Resultado Pregunta 2**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.**-En un 48% es muy bueno el ambiente de trabajo, y el 40% es bueno, 2% es malo.

**TABLA N° 3**

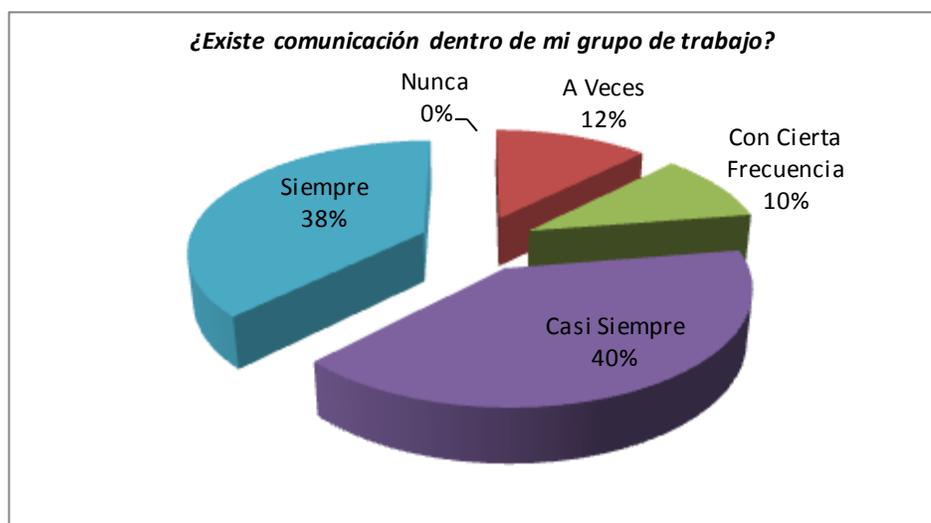
*¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?*

TABLA DE FRECUENCIAS			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Nunca	0	0	0
A Veces	5	0,125	12
Con Cierta Frecuencia	4	0,1	10
Casi Siempre	16	0,4	40
Siempre	15	0,375	38
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 4. Resultado Pregunta 3**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICO N° 3**



**Fig. 4 Resultado Pregunta 3**

Autora: (RL).

**Análisis.-** En un 40% casi siempre existe de comunicación dentro del equipo de trabajo, el 38% siempre, 0% nunca.

**TABLA N°. 4**

*¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?*

TABLA DE FRECUENCIA			
CLASE	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Nunca	7	0,18	17,50
A Veces	7	0,18	17,50
Con Cierta Frecuencia	9	0,23	22,50
Casi Siempre	6	0,15	15,00
Siempre	10	0,25	25,00
No contestadas	1	0,03	2,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 5. Resultado Pregunta 4**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N°. 4**



**Fig. 5 Resultado Pregunta 4**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.-** En un 25% siempre los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal, 17% nunca, 3% no contestadas.

**TABLA N°. 5**

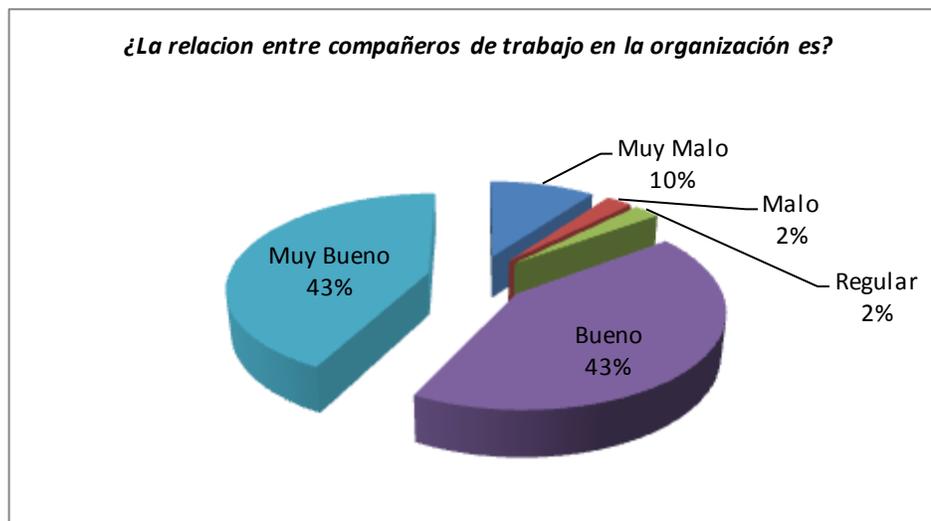
*¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?*

TABLA DE FRECUENCIA			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Muy Malo	4	0,1	10
Malo	1	0,025	2
Regular	1	0,025	2
Bueno	17	0,425	43
Muy Bueno	17	0,425	43
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 6. Resultado Pregunta 5**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N°. 5**



**Fig. 6 Resultado Pregunta 5**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.-** En un 43% es muy buena la relación entre compañeros de trabajo. En otro 43% es bueno, 2% malo,

**TABLA N°. 6**

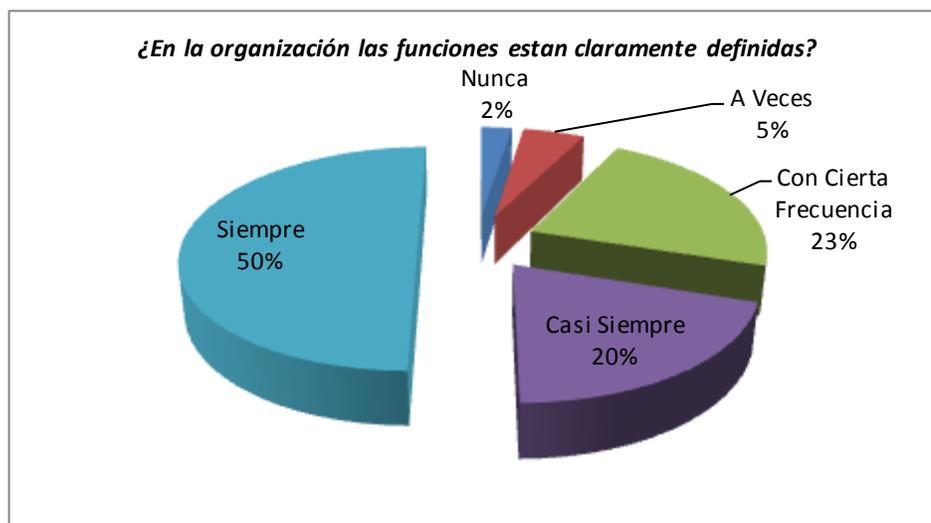
*¿En la organización las funciones están claramente definidas?*

TABLA DE FRECUENCIA			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Nunca	1	0,025	3
A Veces	2	0,05	5
Con Cierta Frecuencia	9	0,225	22
Casi Siempre	8	0,2	20
Siempre	20	0,5	50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 7. Resultado Pregunta 6**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N°. 6**



**Fig. 7 Resultado Pregunta 6**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.**- En un 50% siempre las funciones están claramente definidas, el 23% con cierta frecuencia, 2% nunca.

**TABLA N°. 7**

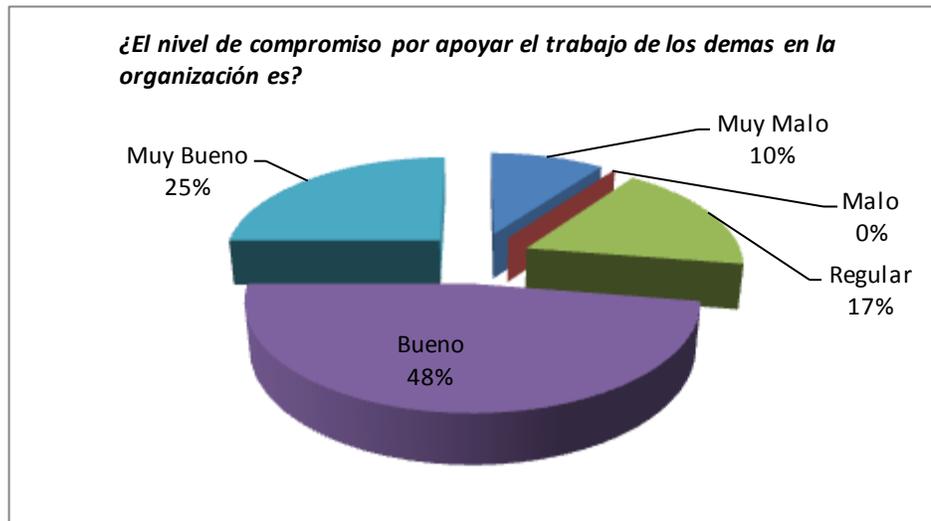
*¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?*

TABLA DE FRECUENCIA			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Muy Malo	4	0,1	10
Malo	0	0	0
Regular	7	0,175	18
Bueno	19	0,475	47
Muy Bueno	10	0,25	25
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 8. Resultado Pregunta 7**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N°. 7**



**Fig. 8 Resultado Pregunta 7**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.**-En un 48% es bueno el nivel de compromiso para apoyar el trabajo de los demás en la organización, el 25% muy bueno, 0% malo.

**TABLA N°. 8**

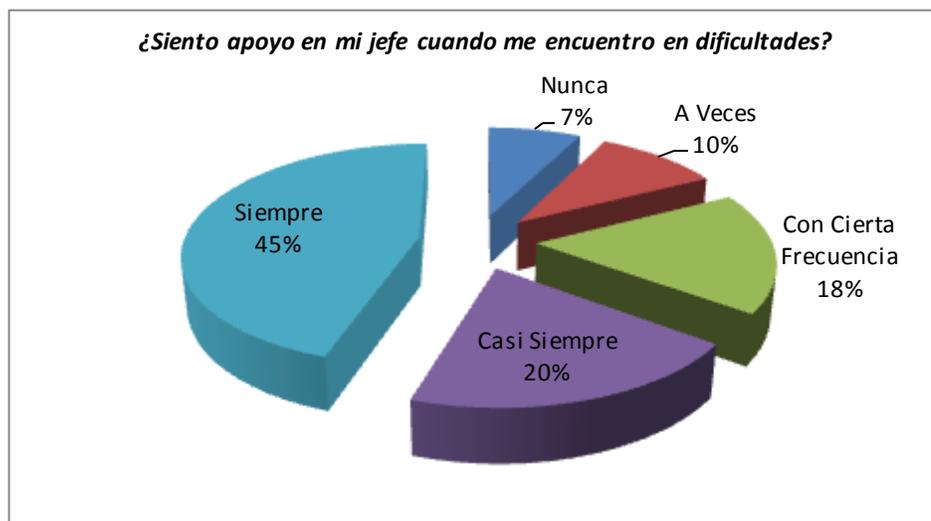
*¿Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades?*

TABLA DE FRECUENCIA			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Nunca	3	0,075	8
A Veces	4	0,1	10
Con Cierta Frecuencia	7	0,175	17
Casi Siempre	8	0,2	20
Siempre	18	0,45	45
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla9. Resultado Pregunta 8**

Elaborado por: (RL)

**GRAFICA N°. 8**



**Fig. 10 Resultado Pregunta 8**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.-** En un 45% siempre se sienten apoyados por el jefe cuando se encuentra en dificultades, el 20% casi siempre, 7% nunca.

**TABLA N°. 9**

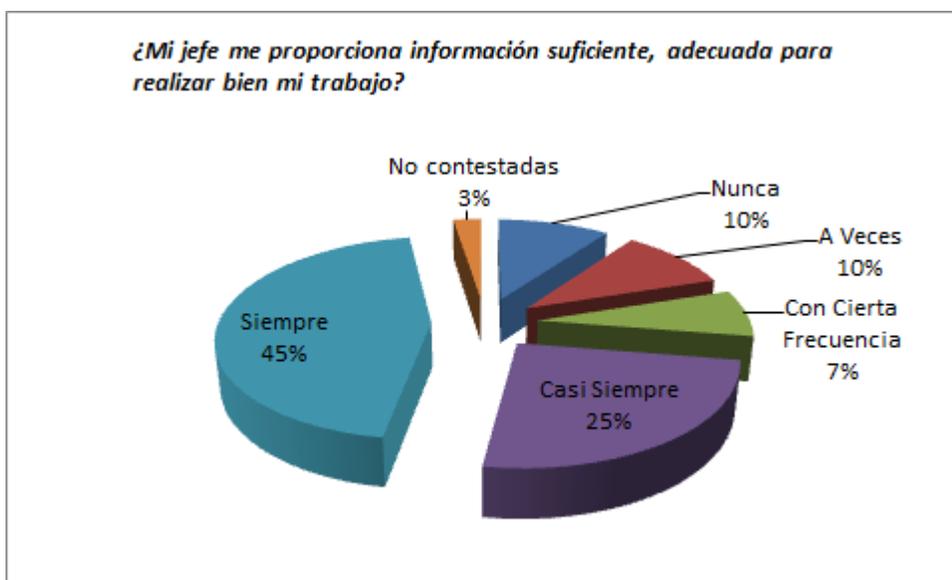
*¿Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo?*

TABLA DE FRECUENCIA			
CLASE	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Nunca	4	0,10	10,00
A Veces	4	0,10	10,00
Con Cierta Frecuencia	3	0,08	8,00
Casi Siempre	10	0,25	25,00
Siempre	18	0,45	45,00
No contestadas	1	0,03	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 10. Resultado Pregunta 9**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N°. 9**



**Fig. 10 Resultado Pregunta 9**

Elaborado por: (RL),

**Análisis.-** En un 45% siempre el jefe proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien el trabajo, el 25% casi siempre, 3% no contestan.

**TABLA N° 10**

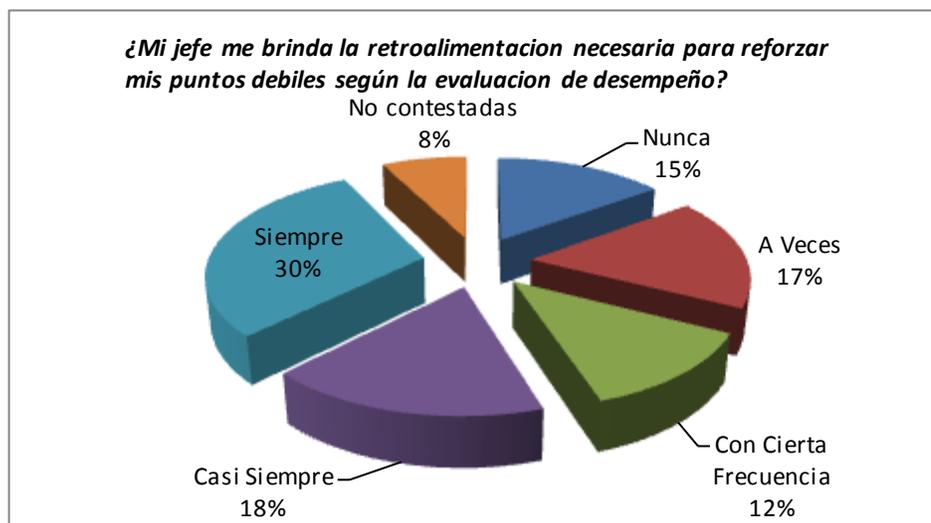
*¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?*

TABLA DE FECUENCIA			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Nunca	6	0,15	15,00
A Veces	7	0,18	18,00
Con Cierta Frecuencia	5	0,13	12,00
Casi Siempre	7	0,18	17,00
Siempre	12	0,30	30,00
No contestadas	3	0,08	8,00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 11. Resultado Pregunta 10**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N° 10**



**Fig. 11 Resultado Pregunta 10**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.-** El 30% siempre el jefe brinda la retroalimentación necesaria para reforzar los puntos débiles según la evaluación de desempeño, el 18% casi siempre, 8% no contest

**TABLA N°. 11**

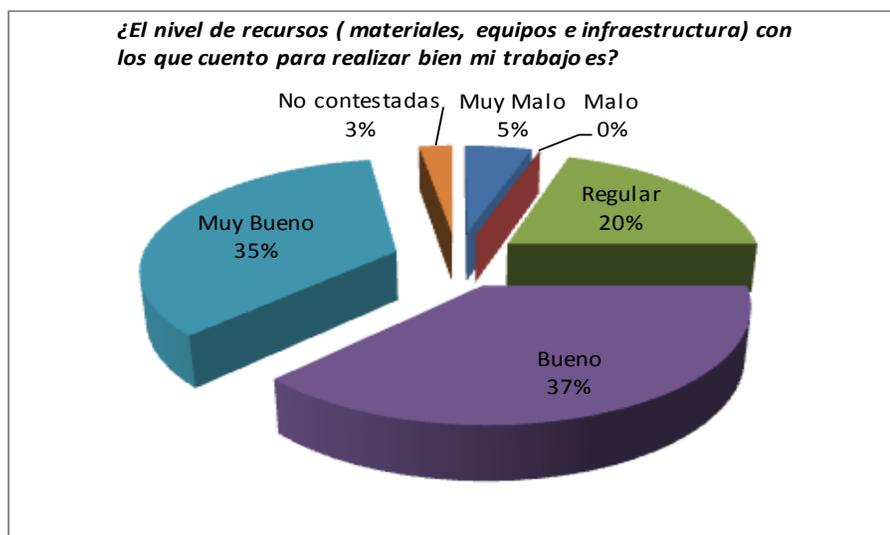
*¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es)?*

TABLA DE FRECUENCIA			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Muy Malo	2	0,05	5,00
Malo	0	0,00	0,00
Regular	8	0,20	20,00
Bueno	15	0,38	38,00
Muy Bueno	14	0,35	35,00
No contestadas	1	0,03	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 12. Resultado Pregunta 11**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N°. 11**



**Fig. 12 Resultado Pregunta 11**

Elaborado por: (RL).

**Análisis:** En un 37% es bueno el nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con lo que cuentan para realizar bien el trabajo, 35% es muy bueno, 0% malo.

**TABLA N°. 12**

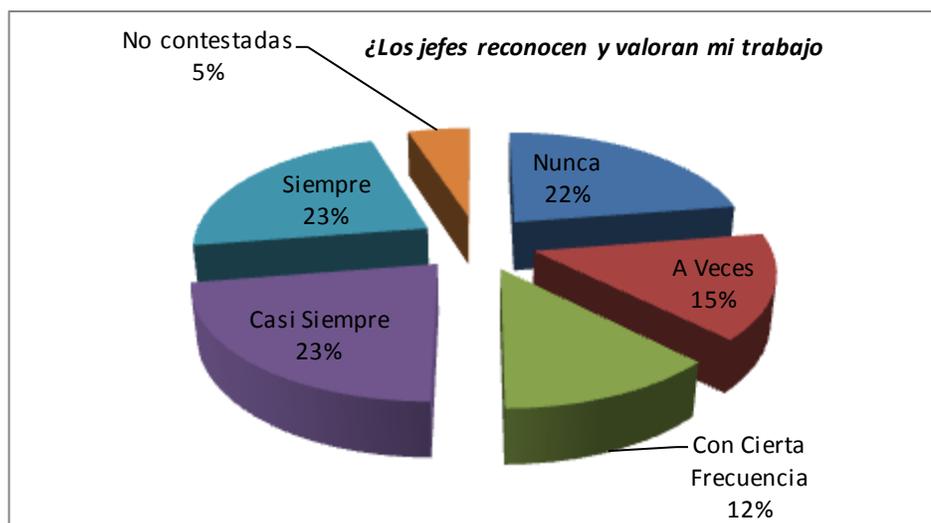
*¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?*

TABLA DE FRECUENCIA			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Nunca	9	0,225	22
A Veces	6	0,15	15
Con Cierta Frecuencia	5	0,125	13
Casi Siempre	9	0,225	22
Siempre	9	0,225	23
No contestadas	2	0,05	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 13. Resultado Pregunta 12**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N °. 12**



**Fig. 13 Resultado Pregunta 12**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.-** En un 23% casi siempre los jefes reconocen y valoran el trabajo, en otro 23% siempre, 5% no contestan.

**TABLA N °. 13**

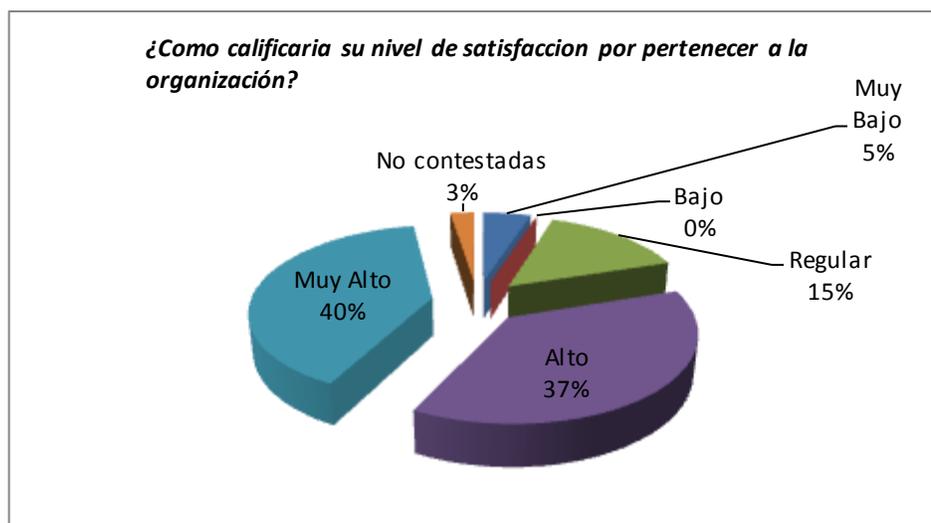
*¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?*

TABLA DE FRECUENCIA			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Muy Bajo	2	0,05	5,00
Bajo	0	0,00	0,00
Regular	6	0,15	15,00
Alto	15	0,38	38,00
Muy Alto	16	0,40	40,00
No contestadas	1	0,03	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 12. Resultado Pregunta 13**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N °. 13**



**Fig. 14 Resultado Pregunta 13**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.-** En un 40% muy alto se califica el nivel de satisfacción por pertenecer a la organización, el 37% alto, 0% bajo.

**TABLA N°. 14**

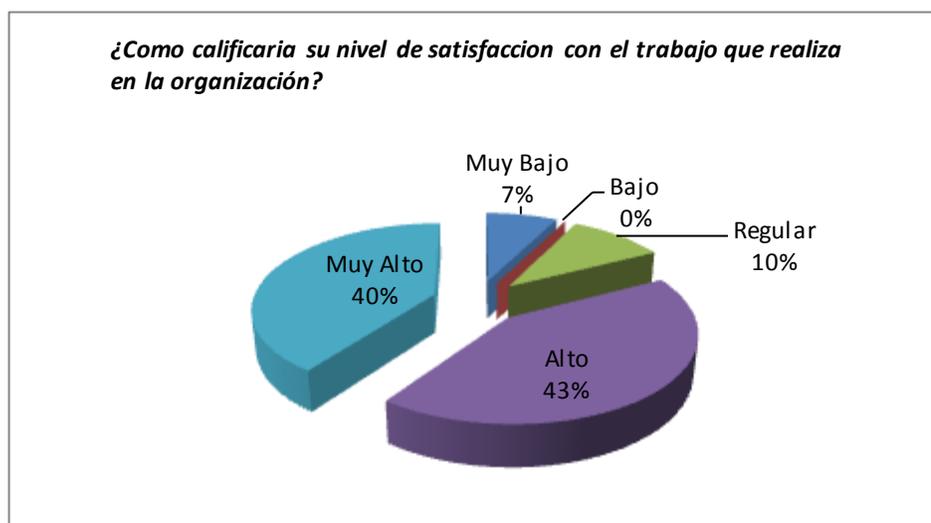
*¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?*

TABLA DE FRECUENCIA			
OPCION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. PORCENTUAL
Muy Bajo	3	0,075	8
Bajo	0	0	0
Regular	4	0,1	10
Alto	17	0,425	42
Muy Alto	16	0,4	40
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Tabla 15. Resultado Pregunta 14**

Elaborado por: (RL).

**GRAFICA N°. 14**



**Fig. 15 Resultado Pregunta 14**

Elaborado por: (RL).

**Análisis.-** En un 43% alto califican el nivel de satisfacción con el trabajo que realizan en la organización, 40% muy alto, 0% bajo.

## PREGUNTA N°. 15

**Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudaría a mejorar nuestro ambiente de trabajo.**

- Falta de Letreros de señalización por donde deberá salir los carros.
- Más uniformes.
- Calentamiento de piscinas.
- Jefes departamentales motiven a sus empleados, den charlas etc.
- Ingreso de piscinas solo con terno de baños (letreros de avisos).
- Solicitan que las requisiciones despachen más rápido.
- Sombrillas en las sillas de los salvavidas.
- Capacitación sobre seguridad.
- Apoyo de los Jefes en las áreas de trabajo.
- Plancha para hacer hamburguesas. (patio de comida)
- Intercambio de sugerencias entre empelados y jefes.
- Reconocimiento de esfuerzos del personal.
- Incentivos al personal.
- Hacer encuestas frecuentemente.
- Capacitación a los Jefes.

**Elaborado por: (RL)**

### **2.6 CAUSAS PRINCIPALES QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN PLANETAZUL.**

Después del análisis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados, podemos concluir que entre las causas principales que afectan la satisfacción laboral en Planetazul son las siguientes:

**a. Inseguridad Laboral.-** Los trabajadores sienten preocupación en estos momentos, pues existen cambios y evaluación periodo de prueba, que provocan descontento, desmotivación e inseguridad en sus puestos de trabajo,

**b. El descontento en relación con los superiores.-** Los trabajadores se sienten incómodos en su trabajo, al apreciarse signos de prepotencia en algunos directivos lo que provoca incomunicación y falta de estima para con ellos. Como observamos el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción. Se puede decir que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato así como sus superiores son comprensivos y amigables, les ofrecen halagos por el buen desempeño y escuchan las opiniones de ellos.

**c. Toma de decisiones centralizada.-** Los trabajadores se sienten insatisfechos, porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no participan en las decisiones relacionadas con su área, por lo que se anula de esta forma su contribución al mejoramiento y búsqueda de la excelencia en el servicio. Cuando los trabajadores pueden aportar ideas para mejorar sus áreas de trabajo se crea un mayor sentido de pertenencia con respecto a su labor, estimula la satisfacción laboral y aumenta su productividad y rendimiento.

**d. Falta de motivación.-** Los trabajadores que laboran en Planetazul consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, sino que por el contrario, los desmotivan al no cumplir con el convenio tratado con él. Cumplir con las promesas hechas a los trabajadores es muy importante para que estos no se desanimen al seguir laborando en la institución.

**e. Clima laboral desfavorable.-** Los problemas generales de la empresa provocan que existan conflictos de opinión personal y colectiva entre los trabajadores lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante. Podemos decir que la gente obtiene del empleo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles, no es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

Como se pudo observar en los resultados del estudio, la insatisfacción laboral trae consecuencias negativas para la empresa y causa una disminución en la eficiencia organizacional.

Finalmente podemos señalar que la insatisfacción laboral, está influyendo en que el Clima Organizacional de Planetazul no sea el deseado por este colectivo de trabajadores preocupados y entregados, el mismo ha sido un factor crucial para el buen desempeño de esta. El recurso más importante de toda empresa es precisamente el recurso humano, es el principal motor de las organizaciones, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima laboral agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo. Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, los directivos de las empresas procuran evitar la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su organización

Por otra parte, la frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, convirtiendo el clima laboral en un área de riñas y conflictos. En ocasiones la insatisfacción laboral puede conducir a que al empleado le afecte negativamente en su vida personal, afectando en su familia y en sus relaciones sociales con las demás personas.

## CAPITULO III

### **Plan de Mejoramiento continuo de acuerdo a los resultados del diagnóstico de Clima Organizacional.**

La propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional en Planetazul, nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados, igualmente se parte del Direccionamiento estratégico de la entidad y se evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de Gestión del Talento Humano y el aseguramiento de calidad ya que este no solo abarca los procesos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que ellas se desenvuelven.

La vida de las personas la conforman una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones. Por ser eminentemente social, el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

“Una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”

A partir de lo encontrado en la revisión del clima y de lo anteriormente expuesto se propone establecer un sistema que busque coordinar y liderar el talento humano en Planetazul de una manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de sus colaboradores, y se puede mejorar el clima a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificar los canales de comunicación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como es el caso de las “reuniones eficaces” a los directivos y la de “escucha activa” a los empleados. Igualmente existen otros factores determinantes para alcanzar dichos objetivos como son: Liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de comunicación y ejecución y una visión integral de la calidad.

Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retroalimentación, participación en grupo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar y entrenar, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida.

### **3.1 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Proveer a la empresa de las herramientas necesarias para mejorar el Clima Organizacional, según los resultados obtenidos durante la evaluación en comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Mejorar el nivel de comunicación organizacional en Planetazul.
- Realizar talleres que mejoren el trabajo en equipo.
- Implementar programas de motivación.
- Implementar el liderazgo participativo para Gerentes y Jefes.

**PLANETAZUL PARQUE ACUATICO AZUPARK CIA. LTDA**

**3.2 PLAN DE MEJORA CONTINUA “LIDERAZGO”**

No.	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
1.	<p align="center"><b>LIDERAZGO</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Adoptar un liderazgo participativo, innovador y visionario; enfocado en el progreso de la empresa y de sus empleados.</p>	1-Establecer objetivos personales.	Gerencia, Presidencia, Administración, Jefes Departamentales, Empleados	Sala de secciones para reuniones.	Enero 2013 Primera semana.
		2-Planificar el trabajo tanto administrativo como departamentales.	Jefes Departamentales  Administrador  Jefe de RRHH	Registros de las planificaciones semanas.	Enero 2013 Primera semana.
		3-Organizar el trabajo planificado, de tal manera que sea eficiente y efectivo.	Jefes Departamentales  Empleados	Registros de la organización del trabajo.	Enero 2013 primera semana.
		4-Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de las actividades, expresados en materiales de trabajo.	Gerencia  Administración	Computadoras, escritorio, internet, información necesaria sobre su área de trabajo, correo internos.	Permanente

No.	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
		5-Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etc., es la más apropiada para la realización del trabajo	Jefe de RRHH	Oficinas Mobiliario	Inmediato
		6.-Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento del centro limpio	Jefe de Departamento Jefe de Brigada.	Escobas, detergentes, recogedores, trapeadores, limpiadores, etc.	Permanente
	<b>BENEFICIOS A OBTENER.</b>	<p><b>1.- Crecimiento conjunto de la organización y del personal, llevara al crecimiento de los empleados.</b></p> <p><b>2.- Generación de herramientas que estimulen el crecimiento organizacional a través de la participación de todos los miembros.</b></p>			

### 3.3 PLAN DE MEJORA CONTINUA “TRABAJO EN EQUIPO”

No.	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
2.	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> <b>Objetivo:</b> Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente.	1. Fortalecer la identificación del empleado con su departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad.  Recreación. Día de la familia	Jefe de RRHH Todo el Personal	Instalaciones de planetazul para la celebración de la familia	Anual
		2- Rotarlos equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas  Celebración Cumpleaños del mes.	Jefe Departamentales  Jefe de RRHH  Todo el personal	Personal Materiales Equipos de trabajo. Maquinaria.	Mensual
		3- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de Recursos Humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo.  Celebración aniversario de la empresa.	Jefe de RRHH  Todo el Personal.	Instalaciones de Planetazul Salón de Eventos o Restaurant.	Anual
	<b>BENEFICIO A OBTENER.</b>	1.- Evitar conflictos que dañen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de trabajo de la organización.			

### 3.4 PLAN DE MEJORA CONTINUA “COMUNICACION”

No.	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
3	<p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.</p>	<p>1- Gerencia General debe establecer la Política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.</p> <p>Realizar actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, y de comentarios anónimos.</p>	<p>Gerencia</p> <p>Administración</p> <p>Jefe de RRHH</p> <p>Todo el Personal</p>	<p>Buzón de sugerencias.</p> <p>Correos Electrónicos.</p>	Mensual.
		<p>2- Informar a los empleados de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.</p> <p>Impresión Boletín de información.</p>	<p>Jefe de Marketing</p> <p>Jefe de RRHH</p>	<p>Impresiones de Boletines,</p> <p>Publicar en los corchos las actividades a realizarse.</p> <p>Pasar correos electrónicos con las actividades</p>	Quincenalmente.
	<p><b>BENEFICIO A OBTENER</b></p>	<p>1.- Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los</p>			

### 3.5 PLAN DE MEJORA CONTINUA “MOTIVACION”

No.	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
4	<b>MOTIVACIÓN</b>  <b>Objetivo:</b> Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente	1- Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestacioneso beneficios innovadores que beneficien la imagen de la misma ante sus propios colaboradores. Bono vacacional	Administración  Jefe de RRHH	Capacitador  Materiales de Apoyo.  Instalaciones de Planetazul.	Anual
		2- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad y actividades extracurriculares. Implementar el programa “empleado del mes”; y publicarlo los éxitos en las carteleras internas o en el boletín interno.	Jefe de RRHH	Cartelera para el empleado del mes con su fotografía.  Carteleras para publicar los éxitos.	Mensual
	<b>BENEFICIO A OBTENER.</b>	1.- Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se va a sentir cómodo.			

## **CAPITULO IV**

### **SOCIALIZAR Y RETROALIMENTAR LA PROPUESTA.**

#### **4.1 Socialización al Personal Administrativo y Personal en General.**

La socialización organizacional, en otras palabras es la forma de "ponerse al tanto", el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento, en el cual se señala lo que es importante en una organización.

##### **Etapas de la Socialización:**

##### **4.1.1 Etapa I Socialización Anticipada.**

Se proyectó expectativas realistas acerca del trabajo esto implica lo que realmente les espera orientando hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición fue un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito fue recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Se utilizó tres estrategias para medir el clima organizacional:

La primera.- se observó el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.

La segunda.- se realizó una entrevista directa a los trabajadores.

La tercera y más utilizada, se ejecutó una encuesta a todos los trabajadores.

#### **4.1.2 Etapa II Encuentro.**

En esta etapa ya obtuvimos los resultados de la entrevistas a las cinco personas con mayor experiencia en planetazul, dando como sugerencias tener mayor interacción con el personal, tener beneficios externos, mejor comunicación, planeación de las actividades, realizar pequeños eventos en donde se puedan conocer más y compartir ideas y opiniones, motivar a los empleados, capacitaciones frecuentes, la parte contable sugiere un mejor sistema y poder contar a futuro con oficinas privadas.

También tenemos como resultado de forma global que todos los empleados están satisfechos con su trabajo, tienen un buen ambiente laboral, y todos coinciden en que una insatisfacción laboral si afecta al clima organizacional.

También tenemos los resultados de las encuestas a todo el personal operativo y como resumen se obtuvo que les falta Motivación, Comunicación, Trabajo en equipo, y un buen Liderazgo, estos como puntos más relevantes.

#### **4.1.3 Etapa III Cambio y Adquisición.**

El dominio de tareas importantes y la solución del conflicto de roles marca el comienzo de la etapa final del proceso. Los que no logran realizarla transición a esta etapa dejan voluntaria o involuntariamente el trabajo o se convierten en elementos aislados en la red organizacional.

En esta etapa se propone un plan de mejoramiento (capítulo 3).

#### **4.2 Retroalimentación de la Propuesta a Administración y Personal Operativo.**

El sentido original de la retroalimentación es compartir con una persona o un grupo de ellas, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento.

##### **a) LIDERAZGO**

###### **Objetivo:**

Adoptar de un liderazgo participativo, innovador y visionario; enfocado en el progreso de la empresa y de sus empleados.

###### **BENEFICIOS A OBTENER.**

- 1.- Crecimiento conjunto de la organización y del personal, llevara al

crecimiento de los empleados.

2.- Generación de herramientas que estimulen el crecimiento organizacional a través de la participación de todos los miembros.

#### **b) TRABAJO EN EQUIPO**

##### **Objetivo:**

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente.

##### **BENEFICIOS A OBTENER.**

1.- Evitar conflictos que dañen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de trabajo de la organización.

#### **c) COMUNICACIÓN**

##### **Objetivo:**

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.

##### **BENEFICIOS A OBTENER.**

1.- Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios

#### **d) MOTIVACIÓN**

##### **Objetivo:**

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.

##### **BENEFICIO A OBTENER.**

1.- Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se va a sentir cómodo.

## CONCLUSIONES.

1. El Clima Organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.
2. La evaluación respecto a la comunicación evidencia que los colaboradores perciben apertura en los canales de comunicación, aunque no consideran que sus impresiones sean tomadas en cuenta con regularidad.
3. La relación jefe – subordinado se evaluó con criterio favorable por parte de los empleados, es positivo que en la evaluación de ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando.
4. La satisfacción laboral, es uno de los factores importantes que debe tomar en cuenta la gerencia general de la empresa Planetazul, a medida que el trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, mayor será su entrega y así contribuir al mejoramiento continuo de sus funciones.
5. Los colaboradores indicaron que no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado, aunque si existe la oportunidad de desarrollo para aquellos que posean aptitudes.
6. La evaluación del ambiente físico en la empresa de este estudio muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones. Las opiniones de los empleados coinciden considerando que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, son adecuadas.
7. Las acciones propuestas en el programa de capacitación, responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados, obtenidos en el informe sobre el clima organizacional de la empresa Planetazul.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Facilitar al empleado una retroalimentación, e información y apoyo para mejorar el desempeño de las tareas, y así establecer medios eficaces y eficientes de comunicación entre jefes y subordinados con el fin de lograr el trabajo en equipo necesario para el buen funcionamiento de la empresa.
2. Convocará una reunión con los trabajadores para la discusión de los resultados obtenidos después de la implementación de la propuesta.
3. Considerar la implementación de programas alternos al presente trabajo, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.
4. Motivar al empleado por medio de un plan equitativo y justo de oportunidades reales de desarrollo profesional, brindándoles programas de capacitación que se adecuen a los requerimientos y necesidades de la empresa.
5. Realizar mediciones del clima organizacional de forma periódica con fin de mantener un ambiente agradable en la empresa.

## BIBLIOGRAFIA.

- ✓ (Forehand, G, & Gilmner, B. V. (1964). *Psychological Ojilleti*, (64), pag. 361-382).
- ✓ (Seiseddos, Nicolás. (1996). El clima laboral y su medida. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pág. 2. )
- ✓ *Consecuencias de la Satisfacción Laboral*,  
<https://docs.google.com/viewera=v&q=cache:csuwgn2V7QJ:www.adecco.es>
- ✓ *Cultura Organizacional*, García y Dolan: (1997) (pág. 33).
- ✓ *Cultura Organizacional*, Guedez: (1998) (pág.58).
- ✓ *Cultura Organizacional*, Serna (1997) (pág. 106).
- ✓ *Dimensiones de clima organizacional*, (Goncalves, Alexis; 1997).
- ✓ *Encuesta para los empleados operativos de Planetazul*,  
[http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion\\_del\\_Clima\\_Laboral.pdf](http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf)
- ✓ *Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978)*.
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/90396616/32/Indicadores-de-Satisfaccion-Laboral-Los-indicadores-de-satisfaccion>
- ✓ [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:csuwgn2V7QJ:www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/92.pdf+cuales+son+las+consecuencias+de+la+insatisfaccion/](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:csuwgn2V7QJ:www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/92.pdf+cuales+son+las+consecuencias+de+la+insatisfaccion/)
- ✓ *Indicadores de Satisfacción Laboral*, (12 PERRY, Jhon. “Las Relaciones Humanas en la Industria”, pág. 106)(13 LARES SOTO, Armando, “Calidad de Vida en el Trabajo, un Modelo Integral”, Pág. 275)
- ✓ *Misión, Visión, Objetivos*, <http://www.planetazul.ec>
- ✓ *Organigrama*, Elaborado por Ing. Patricio Pacheco.
- ✓ *Satisfacción Laboral*, Davis y Newstrom (1999)
- ✓ *Satisfacción Laboral*, Márquez (2001, p. 187)
- ✓ *Satisfacción Laboral*, Palafox (1995), p. 45)
- ✓ *Satisfacción Laboral*, Robbins (1999), p. 285)
- ✓ *Tipos de Clima Organizacional*, Lickert (1999)

## **ANEXO I**

### ***ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DE MAS EXPERIENCIA EN PLANETAZUL***

#### ***PARQUE ACUATICO AZUPARK CIA LTDA.***

**1.- *¿Cree que los empleados operativos de Planetazul se sienten satisfechos con su trabajo?***

**2.- *Como define usted su ambiente de trabajo?***

**3.- *¿Usted cree que una insatisfacción laboral afecta el Clima Organizacional?***

**4.- *¿Qué sugerencias daría usted para mejora la satisfacción laboral?***

**5.- *¿Que mejoraría en las condiciones de su trabajo?***

## ANEXO II

### ***ENCUESTA DE CLIMA LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA PLANETAZUL***

**PLANETAZUL**, como compañía preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera invertir un minuto de su tiempo en rellenar esta encuesta.

**Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.**

**1. En mi oficina se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo.**

Nunca    A veces    Con cierta frecuencia    Casi Siempre    Siempre

**2. Para el desempeño de mi labores mi ambiente de trabajo es:**

Muy malo    Malo    Regular    Bueno    Muy bueno

**3. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.**

Nunca    A veces    Con cierta frecuencia    Casi siempre    Siempre

**4. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.**

Nunca    A veces    Con cierta frecuencia    Casi siempre    Siempre

**5. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es:**

Muy malo    Malo    Regular    Bueno    Muy bueno.

**6. En la organización las funciones están claramente definidas.**

Nunca    A veces    Con cierta frecuencia    Casi siempre    Siempre

**7. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?**

Muy bajo    Bajo    Regular    Alto    Muy alto

**8. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.**

Nunca      A veces      Con cierta frecuencia      Casi      siempre  
Siempre

**9. Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo.**

Nunca      A veces      Con cierta frecuencia      Casi siempre  
Siempre

**10. Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.**

Nunca      A veces      Con cierta frecuencia      Casi siempre      Siempre

**11. El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es.**

Muy malo      Malo      Regular      Bueno      Muy malo

**12. Los jefes reconocen y valoran mi trabajo.**

Nunca      A veces      Con cierta frecuencia      Casi siempre      Siempre

**13. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?**

Muy bajo      Bajo      Regular      Alto      Muy alto

**14. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?**

Muy bajo      Bajo      Regular      Alto      Muy Alto

**15. Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudaría a mejorar nuestro ambiente de trabajo.**